

中国工业节能基金合伙人王永春:

国企股权激励前提是定位问题



王永春

▼ 本报记者 王敏

随着国企混合所有制改革的不断推进,关于员工持股等敏感性内容的讨论也已经进入到了实质性阶段。《中国企业报》记者了解到,目前,国资委和财政部正在共同参与制定与员工持股有关的政策。

近日,带着与国企股权激励有关的问题,记者采访了中国工业节能基金合伙人王永春。

《中国企业报》:据相关媒体报道,国务院国资委正在研究把国企股权激励的审核备案权限下放到各地国资委。您对此有何评价?

王永春:去年的十八届三中全会无疑掀起了新一轮国企改革浪潮,这是改革开放以来政府第三次提出国有企业改革了。国企股权激励的审核备案权限下放是为了这次配合国企改革,是为了解决激励不足问题。现有国有企业管理层无法享受企业的利润增长,对自身角色定位,是职业经理人还是官员也面临混乱。所以在一定层面上,管理者们会缺少提高企业净利润的动力。

按照国务院国资委的设计,要围绕劳动、知识、技术、管理等,对国有企业管理团队、技术骨干探索多种激励方式。而审核权下放,是为了解决股权激励决策机制缺乏有效性和不灵活问题。这方面地方国资委更贴近企业,制定相应激励机制更灵活,更有效率。

《中国企业报》:在您看来,相比民营上市公司,国企股权激励是不是面临更多的约束条件?

王永春:谈论国企股权激励约束条件需要跑题回到国有企业定位问题。股权激励是个技术层面问题,不能解决国有企业定位问题,反而受其影响,不得不增加众多限制条件。目前,一些国企高管把自己看成是一位政府官员,而不是企业的职业经理人。他们的职业规划往往是希望能够通过扩大企业规模增加自己的话语权,贡献GDP增长来实现在政府系统内的升迁机会,而非追求企业利润,创新和可持续发展。在

个人收入方面他们也倾向于通过扩大企业规模,以便于支配公司经营所产生的利润。获得隐形收入和个人支出机会,而非效益挂钩的激励机制。

同时,股权激励还需要公司内部完善的治理机制。虽然国有企业都建立了三会(股东会、董事会、监事会),但在国有股一股独大的条件下,并未建立有效的决策和制衡机制。这种条件下制定的激励机制难以摆脱行政干预和内部人控制的阴影,不得不增加限制条件,这种条件下制定的激励机制往往也难以实现追求利润和控制风险的平衡。

《中国企业报》:员工持股和股权激励提了多年,实际效果如何呢?面临的阻力又有哪些?

王永春:2003—2005年,中国曾经实施过国有企业股权激励和国有资产重组。但由于是行政主导,缺乏有效的公司治理结构和资本市场,股权激励和国有资产重组很快陷入内部人控制问题,最终导致失败。自那以后,对国有企业基本采取现金激励。员工持股和股权激励基本处于停滞状态,仅有零星试点。

股权激励的最大阻力来自现有国资管理体系下国有企业无法建立有效内部治理机制,即企业内部的决策和制衡机制。《公司法》实施以来,虽然国有企业均实现公司制,建立了三会,但在国有股独大的条件下,内部治理机制依然没有有效运

行。不断出现的国资弊案,说明国有资产依然无法摆脱行政干预和内部人控制的阴影。

混合所有制给国有企业重建内部治理机制提供了条件,但远远不够,现在混合所有制往往给民间资本设定了种种条件。如果民间资本仅是资本进入,无法参与公司治理结构重建,小股东代表无法进入董事会、监事会和高层管理团队。国有企业管理依然被官场思维控制,混合所有制的作用会十分有限。这种条件下独立的民间资本可能根本不愿进入,进入的往往还是内部人控制的资本。这种条件下,混合所有制依然面临2003—2005年国有资产改革失败的风险。

此外,国有股份、国有资产管理本身也面临“混合”的需要,改变行政机构的国资委独家管理国有股份的局面。将国有股份划分给国有战略投资人和国有财务投资人,国资委可作为战略投资人,仅相对控股。组建国有资产经营基金,同社保基金一起充当国有股份财务投资人角色。财务投资人不参与国有企业管理,其唯一目标即保证受托管理的国有股份的增值。可逐步放开其持有的国有股权的流动性,对表现不佳的国有企业其可以通过行使股东权力改组管理团队,参与制定激励机制,乃至最后以脚投票。

在以上条件实现后,国有企业才能建立有效的激励机制。

论道

国企员工持股,打扫干净屋子再请客

▼ 孟书强

随着国企混合所有制改革的逐步推进,有关国企员工持股的议题最近再度成为热点。日前有媒体报道,中央层面的国企员工持股方案已成形,并作为混合所有制整体改革的配套措施已上报国务院,预计最快将于今年下半年推行试点。部分地方国资系统也开始加速部署,拟上半年出台混合所有制企业员工持股实施办法,鼓励企业以员工持股方式处理劳动关系。在各界对国企员工持股热情高涨的此刻,我忍不住想泼盆冷水:国企员工持股,不必急于求成。员工持股并非包治百病的灵丹妙药,在既有制度尚没有改进和创新之前,不宜轻易展开。

员工持股,对我国企业来说并非一个新事物。早在上世纪80年代初,员工持股即被引入国内,江浙等地的股份合作制纷纷采取员工持股计划,并迅速在全国范围内得到推广,但效果并不理想,还产生了不少问题。一些党政官员利用审批权“寻租”,向企业索要内部职工股;一些企业则以较低的价格向内部员工发行股票,国有资产流入了少数人的口袋,导致国有资产流失。

如今时过境迁,国务院国资委出台的一系列政策措施从理论上讲基本可以做到防范国有资产的流失,但在实践中也难免不出问题。直到如今仍有不少人担心新一轮国企员工持股潮是否会重演当年的悲剧。此外,员工持股的合法化问题、员工持股的比例问题、员工持股退出机制建设问题等涉及国企员工持股的诸多问题至今在制度层面上都没有得到根本解决。此时,急于推开国企员工的试点工作,难免让人质疑是否是为了持股而持股。

以往国企改革实践中国有资产流失的景象,至今仍让人心有余悸。2002年至2004年,国企改革中MBO(管理层收购)的员工持股方式一度十分流行。但在相关配套制度和制约措施不健全的情况下,员工持股最终导致了利益输送等严重后果,进而造成了大量国有资产流失。不难想象,如果员工持股没有相对透明的公示制度和较强的监督约束,新一轮员工持股改革最终可能仍沦为让少部分人牟取暴利的盛宴。而透明度不够和监督机制不够健全至今仍是国企受到外界诟病最多之处。

其次,是哪些人可以持股的问题。企业管理层、技术骨干还是全员

持股?国企是我国公有制的一种重要实现形式,如果员工持股仅停留在企业管理层与技术骨干,显然会出现对普通员工不公平的问题。如果全员持股,是否会出现曾经的人人持股,平均持股,起不到应有的激励约束作用。此外,根据我国目前法律规定,除少数经人民银行批准的金融企业外,拟上市的公司如果在数量超过200名员工持股,一律不准上市。存在工会持股、持股会以及个人代持等现象的公司也不准上市,除非上市前予以彻底清理。这对不少正在谋划上市的国企无疑也是一个无法绕过的重要问题。

再者,国企员工持股的退出机制建设问题目前也尚未在制度上得以解决。以往我国国企改革中员工持股大部分实行的是时点制度,“老人老办法,新人新办法”,老员工能持股,新员工就不能持股。这是否会影响新进员工的积极性?还有一种比较特殊的现象是,我国企业管理层一般都拥有一定行政级别,可以在工作需要时无障碍进入政府部门或事业单位工作,但其所持股的退出问题却无明确规定。有调查显示,以前实行员工持股时获得股份的高管目前做了副省长、省委常委甚至

已经退休,但仍持有相当比例的公司股份,这导致与企业经营无关的人员仍持股,关联度大的人才反而持不了股。这无疑背离了国企员工持股的初衷。如何理顺国企员工持股的退出机制,也是在推行新一轮国企员工持股之前需要解决的。

作为深化国企改革的一项重要措施,员工持股无疑有利于形成资本所有者和劳动者利益共同体,增加职工对企业的认同感和关切度;有利于国企实现股权主体多元化,形成互相制约的机制,完善公司治理结构。但这无疑需要完善的制度保障,如果先前制度设计不够健全,只是为了持股而持股,不仅难以达到这些效果,反而可能起到反作用,导致国企改革的路径出现偏差,引起企业内部矛盾,重蹈国有资产流失的覆辙。对这一点,我们应当保持足够的警惕。在既有制度没有很好的改进和创新之前,员工持股的步子宁可慢一点。否则,我们不仅难以达到我们改革的目标,也容易在试点阶段就再次毁掉“员工持股”的名声,进而缩减混合所有制改革的可能空间。

(作者系中国社会科学院博士生)

工会主席赵小红的“铁道”情怀

▼ 张文娟 齐凡

军人出身的赵小红,自1981年成为一名铁道兵以来,30多年里从没离开过铁道系统。其间,赵小红的人生虽然经历着军人、工程队党支部书记、局指挥部党委副书记直至工会主席的角色变迁,但他对职业的追求始终体现着“铁”的属性和“道”的情怀,尤其在担任中铁十一局集团建安公司党委副书记、纪委书记、工会主席后,赵小红的“三必”意识,成全了自己,更成全了他人。

工会工作必须围绕中心,服务生产。赵小红坚持每年上半年、下半年都组织开展覆盖全公司范围内的综合性劳动竞赛,并着重抓好重点、有影响工程的阶段性劳动竞赛。在竞赛活动中,他经常带队深入一线慰问职工,尤其是坚持蹲点重难点工程,为广大职工作出了表率。竞赛活动的蓬勃开展,助推建安公司2013年度施工产值突破50亿元大关,其也荣获集团公司年度劳动竞赛优秀组织者的荣誉称号。他还大力推动职工技能比武工作,建立了建安公司每年一度的技能大比武机制,并在

2013年成功承办了集团公司第二届职工技能比武模板工比赛。多年的工作时间让他认识到,工会工作只有融入生产劳动竞赛,并着重抓好重点、有影响工程,才能获得持久生命力。2013年他多次深入一线,到湘桂、宿淮、天津中铁地产等项目,帮助基层解决劳务力量不足、资金拨付不及时等难题,使得基层各项工作顺利推进。

现代职工必须内强素质。为了提高职工素质,他不仅积极倡导职工的素质教育,帮助项目部建设职工书屋,还极力争取资金、书籍等软硬件支持。在他的努力下,建安公司多个项目被授予省

级和全国的“示范点职工书屋”。

作为工会主席,必须心系职工,维护职工利益。面对困难职工、困难家庭,赵小红主动结对帮扶对子,定期给予困难补助。在他的影响下,该公司百名工会干部帮扶百名困难职工的“双百”活动深入人心,所在工会也被评为集团公司“双百”活动先进单位。赵小红还用足政策,为职工办实事,目前,由他主抓与推动淘汰多年的建安小区8号楼职工经济适用房工程,已实现主体封顶,职工的住房需求将由此得到极大改善。

资讯

赵各庄矿“兵头将尾”严考核

今年以来,开滦赵各庄矿狠抓班队长队伍建设,通过采取区队综合考评、现场工作能力检验和民主评议,促进了现场管理水平的不断提升。该区制定了班队长考核管理办法,根据班队长所管班组安全情况、工作任务完成、文明生产质量达标等内容,每月对班队长进行综合考评,对于连续综合成绩排在尾数的班队长直接予以淘汰。采取管技人员现场考核打分的方法,对处理问题不及时、方法不当或隐患排查不到位的班队长及时给予责任追究考核。(王云涛)

荆各庄矿党委干部带头转作风

近日,开滦荆各庄矿党委开展“树标杆、做示范”大清理大回收活动,划定了井下126处清理回收地点,明确了责任单位。基层单位每月开展两次“党员奉献日”活动,回收所范围内闲置、积压的各类物资,彻底消灭丢失浪费现象。机关处室利用三个周六的时间组织机关干部下井义务劳动,回收废旧物料和清挖水沟。截至目前,该矿共开展大清理大回收活动35场次,参与的党员干部达600多人次,清理巷道350米,回收创收53万元。(高继新 李文忠)

第二工程处构筑安全生产“防线”

为进一步强化员工安全生产意识,规范操作行为,全方位提高安全风险管控水平,开滦建设集团建筑第二工程处不断强化安全基础工作管理,积极构筑安全生产“防线”。该处充分发挥安全教育阵地作用,通过班前会安全宣讲、观看安全事故案例教育片等多种形式,不断加强安全形势任务教育的宣传。有针对性地制定了员工安全教育和特殊岗位培训计划,对员工现场风险管控等工作进行了全面培训,真正做到以培训促学,以考促学。(石金鹏 张杨)

蔚州崔家寨矿实行全员班组管理

近日,开滦集团蔚州公司崔家寨矿推行全员班组管理模式。该矿在各班组建立了人人参与管理的轮值班长、班委、管理小组的组织架构,通过明确职务或职位,理清班组各成员的权责关系,促进班组成员互相协作配合,激活管理潜能,变被动管理为主动参与。同时,在矿相关制度的基础上,由各班组从日常管理、安全生产两个方面,建立完善节支降耗等内部管理公约,并建立相应的考核记录本册、台账或卡片,以更加清晰地反映班组全员管理的全过程。(岳龙)

吕家坨矿大力推行项目化管理

面对严峻的内外部形势,开滦吕家坨矿大力推行项目化管理,广泛开展立项攻关活动,促进企业调转升级。该矿专门成立了立项攻关活动领导小组,多次组织召开专题会议,按照安全、生产、经营、通防、机电等方面,研究制定了活动推进措施,建立项目负责制、调度指挥机制、分析评价机制和验收考核机制。目前,该矿共征集立项263项,其中管理类196项,技术类24项,小革小改类43项,并将全面组织实施。(黄绍华)

林南仓矿机电设备包机制见成效

今年以来,开滦林南仓矿掘进区针对本区机电工作实际,在机电准备班推行了机电设备包机制,将每台设备的维护和检修落实到组、责任到人。该区转变管理方式,在机电准备班实行机电设备包机制,将生产系统内的所有设备分配到班,量化到组,落实到人,并把检修人员职责予以完善细化。在确定设备检修负责人过程中,班组根据员工技术能力进行分包,坚持能者上庸者下的原则,真正实现人、机合理配置。(庞茂德)

邯矿集团郭二庄矿区“安居”变“乐居”

冀中能源郭二庄矿区以改善职工居民生活环境为重点,树立“安居”变“乐居”的亲民理念,不断完善职工群众居住和健身休闲娱乐环境,建设美好、和谐、快乐家园。该矿区在居民“安居”的基础上,从改善环境入手。近年来,硬化矿区、居民区道路4500余米,矿区广场周围、街道两旁栽种树木350多棵,居民区的围墙、广场临街墙面进行美化粉刷,广场四周商舖统一更换广告牌,矿区中央大花池增加花草品种,矿区绿化面积达30%,建成“三季有花、四季常绿”的绿色宜居环境。(王志金)

陶二矿党委培育典型创实效

冀中能源邯矿集团陶二矿党委通过“选、育、宣、管”四招挖掘和培育创先争优各类型,取得了实实在在的效果。一是精心选树典型,为基层党组织和党员树立标杆。二是全面培育典型,为培育典型提供平台。三是宣传推介典型,营造良好的外部舆论氛围。四是指导管理典型,确保培育的典型经得起考验。该矿先后涌现出全国劳模王元良,全国五一劳动奖章获得者胡中元、索维利等一大批省、市、国家级劳动模范,全矿到处呈现出先进更先进、后进赶先进的浓厚氛围。(王贵生 柴顺利)

昌栗高速公路A1标项目部获“双第一”

近日,中铁五局二公司昌栗高速公路A1标项目部传来喜讯,在五月份月度检查、大临建设考核中,项目部喜获五月份月度检查综合排名第一名和大临建设考核双第一,继四月份评比后又获此殊荣。此次月度综合考核是对工程质量及标准化、施工进度、安全生产、环保及文明施工、劳务及综合管理、人员设备履约、廉政建设及宣传等7个方面对A段六个单位进行考核。项目部自四月份开展大干200天劳动竞赛以来,从多方面组织施工生产、安全受控、防暑降温等多项工作确保项目部正常运转。(张小俊 王春龙)